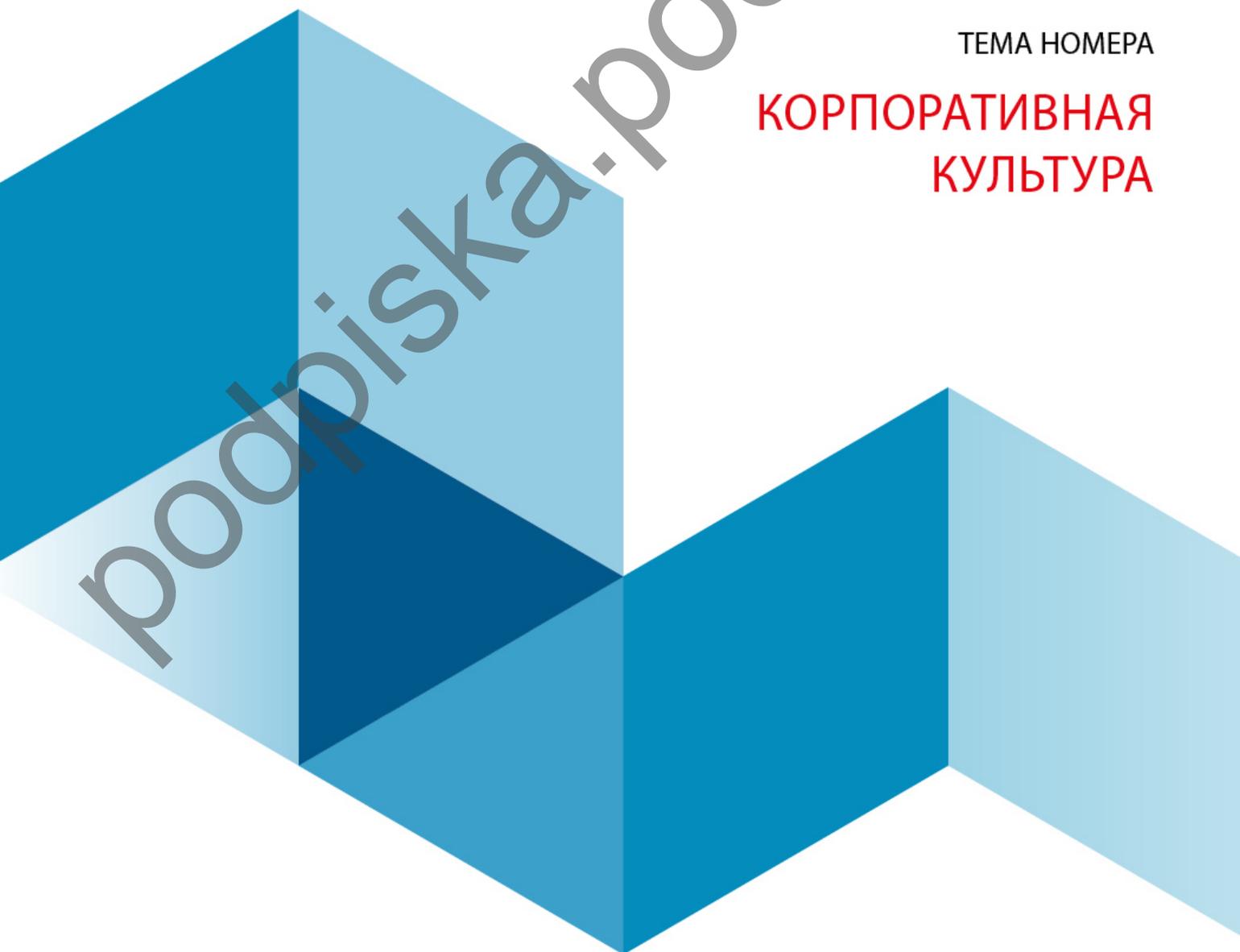


НОРМИРОВАНИЕ И ОПЛАТА ТРУДА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

ТЕМА НОМЕРА

КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА



ISSN 2074-8728

ЖУРНАЛ
«Нормирование и оплата труда
в промышленности»
Том 20, № 4 (236) апрель / 2023

Журнал зарегистрирован
Федеральной службой по надзору
в сфере связи, информационных
технологий и массовых коммуникаций
(Роскомнадзор)

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-82448 от 10.12.2021

Учредитель

Общество с ограниченной
ответственностью
Издательский Дом «ПАНОРАМА»
119602, г. Москва, ул. Академика
Анохина, д. 34, корп. 2

Издатель

© Издательский Дом «Панорама»
127015, г. Москва, Бумажный проезд,
д. 14, стр. 2, подъезд 3, а/я 27
www.panor.ru

Генеральный директор
ИД «Панорама» –

Председатель Некоммерческого фонда
содействия развитию национальной
культуры и искусства **К.А. Москаленко**

Издательство «Промиздат»

127015, г. Москва, Бумажный проезд,
д. 14, стр. 2, подъезд 3, а/я 27
Тел.: 8 (495) 274-22-22 (многоканальный).
www.promizdat.com

Редакция:

E-mail: promizdat@panor.ru

Журнал распространяется
через подписку.

Оформить подписку
с любого месяца можно:

- На нашем сайте panor.ru;
- Через нашу редакцию
по тел. **8 (495) 274-2222**
(многоканальный) или по заявке
в произвольной форме на адрес:
podpiska@panor.ru;
- По официальному каталогу
Почты России «Подписные издания»
(индекс — **П7215**);
- По «Каталогу периодических
изданий. Газеты и журналы» агентства
«Урал-пресс» (индекс на полугодие —
82720).

Отдел подписки:

тел./факс: 8 (495) 274-22-22
(многоканальный),
e-mail: podpiska@panor.ru

Отдел рекламы:

тел. 8 (495) 274-22-22 (многоканальный),
e-mail: reklama@panor.ru

Журнал издается под эгидой
Международной Академии технических
наук и промышленного производства

СОДЕРЖАНИЕ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Внедрение комплексного подхода системы комплаенс для социально-экономического развития компании 196

Балакин В. В.

Комплаенс является неотъемлемой частью системы управления и обеспечивает соответствие регуляторной среде, нормам корпоративной культуры и этики бизнеса; выявляет риски несоответствия деятельности организаций и сотрудников нормам законодательства, установленным регулятивным правилам и стандартам; осуществляет меры по ликвидации рисков применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка или потери репутации в результате несоблюдения норм, касающихся бизнес-деятельности. В организации комплаенс применяется посредством внедрения системы управления комплаенс, которая является комплексом взаимосвязанных и взаимодействующих элементов организации для обеспечения ее соответствия требованиям регуляторной среды и достижения своих целей. В статье рассказывается о том, как внедрить систему комплаенс на предприятии.

Модель гибкого мышления для повышения эффективности инновационных процессов..... 206

Хомутский Д. Ю., Алиев И. Г.

В условиях экономической нестабильности и турбулентности рынков компаниям необходимо быстро реагировать на происходящие перемены. Модель гибкого мышления позволяет адаптировать корпоративную инновационную систему к меняющимся инновационным целям и может стать стратегическим активом и источником конкурентного преимущества. В статье рассматривается модель гибкого мышления для преобразования корпоративной системы управления инновациями, состоящая из четырех этапов.

ТРУД И НОРМА

Как осуществляется учет и оформление фактически отработанного времени214

Евсюкова Валентина

В статье рассматриваются особенности учета рабочего времени и правила оформления переработки или не-

доработки сотрудником, имевшей место по итогам
учетного периода.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Концепция развития производственно- экономической системы предприятия авиадвигателестроения 218

Ташинов А. Г.

Автор рассматривает специфические особенности работы предприятия авиадвигателестроения. В статье приводится алгоритм внедрения концепции развития производственно-экономической системы предприятия авиадвигателестроения. Представлены концептуальные основы понятия «развитие».

Помогут ли роботы решить проблему кадрового голода?..... 226

Артём Лукин

За последние три года не только в нашей стране, но и в мире в целом произошли существенные изменения. Пандемия, санкции, СВО — все это отразилось на развитии российской промышленности. Во втором полугодии 2022 г. особенно остро стала ощущаться нехватка квалифицированных кадров. Сейчас все чаще работодатели задумываются о роботизации своего предприятия и необходимости использовать робота вместо рядовых сотрудников. В статье рассказывается о том, что важно знать и учитывать, принимая такое решение.

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ

Перспективы промышленных стартапов 228

Ирина Дудкина

Курс на импортозамещение был взят более восьми лет назад. В 2022 г. данная концепция стала рассматриваться как путь к технологическому суверенитету. Санкционная политика бывших партнеров по поставке сырья, материалов и оборудования во многом определила спрос на развитие производственных направлений в России и вызвала повышенный интерес к программам поддержки, которые были разработаны еще в 2016–2018 гг. Решению этих задач способствует и создание промышленных стартапов.

Переход на российское ПО: сложности и пути решения 234

Головашов С. С.

Сегодня возникла необходимость трансформировать работу в ИТ-сфере, замещая иностранное программное

Редакционный совет:

БУХАЛКОВ М. И., д-р экон. наук, профессор кафедры «Производственный менеджмент», Самарский государственный технический университет, г. Самара

ВОЛГИН Н. А., д-р экон. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, советник генерального директора ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, г. Москва

ГЕНКИН Б. М., д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой «Управление трудовыми и социальными процессами», Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

ДОЛЖЕНКОВА Ю. В., д-р экон. наук, профессор Департамента психологии и развития человеческого капитала Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва

ЖУКОВ А. Л., д-р экон. наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом, Академия труда и социальных отношений, г. Москва

ИСАЧЕНКО И. И., д-р экон. наук, профессор кафедры «Экономика и менеджмент медиабизнеса», МГУП им. И. Федорова, г. Москва

КОРНЕЕВА И. В., канд экон. наук, доцент Департамента управления бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва

КОНДРАШОВА В. К., д-р экон. наук, профессор кафедры «Экономика и менеджмент медиабизнеса», МГУП им. И. Федорова, г. Москва

МАЛИНИН С. В., канд экон. наук, доцент, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательский институт трубопроводного транспорта г. Москва

МОЧАЛЬНИКОВ В. Н., д-р экон. наук, профессор, эксперт в области бизнес-проектирования и оценки рисков

ОДЕГОВ Ю. Г., д-р экон. наук, профессор, основатель научной школы «Управление человеческими ресурсами», РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Москва

ПОЛЕВАЯ М.В., канд. психол. наук, д-р экон. наук, доцент, Руководитель Департамента психологии и развития человеческого капитала Финансового университета при Правительств РФ, г. Москва

СИДОРОВ Н.В., канд. экон. наук, доцент Департамента психологии и развития человеческого капитала Финансового университета при Правительств РФ, г. Москва

СОЛОМАНИДИНА Т. О., д-р экон. наук, профессор, советник по экономическим и кадровым вопросам холдинга «Власта консалтинг», г. Москва

Подписано в печать 05.04.2023 г.

Отпечатано в типографии
ООО «Типография „Принт Формула“»,
117437, Москва, ул. Профсоюзная, д. 104
Установочный тираж 5000 экз.

Цена свободная

обеспечение и оборудование на отечественное. В статье говорится о том, возможно ли это сделать и какие аналоги зарубежного ПО уже существуют на российском рынке.

НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ

Влияние lean-технологий на качество образовательных услуг 238

Шананина Е. М.

В статье рассмотрено, как влияют lean-технологии на создание и реализацию услуг образования в современных условиях технического прогресса и ограниченных ресурсов в результате пандемии. Автор описывает, как можно создать образовательную услугу высокого качества с использованием инструментов бережливого производства.

Опыт подготовки инженеров-экономистов в техническом университете 244

Бухалков М. И.

В статье раскрыт на примере Самарского государственного технического университета широкий опыт становления и развития инженерно-экономического образования в отечественной высшей школе в период создания в стране новых рыночных отношений. Рассмотрены основные направления сотрудничества кафедры производственного менеджмента с Волжским автомобильным заводом ПАО «АвтоВАЗ» в выполнении научных исследований и подготовке инженеров-организаторов труда и производства.

ЮРИДИЧЕСКАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ

Как правильно расторгнуть трудовой договор без согласия работника 252

Евсюкова Валентина

Работник в соответствии с приказом принят в автотранспортный цех обособленного подразделения водителем автомобиля. Он осуществляет перевозки на легковом автомобиле. В настоящий момент нет необходимости в работе данного сотрудника. Но работник против увольнения. Как расторгнуть договор с данным работником? Каков срок давности для оплаты сверхурочной работы?

НА ПУТИ К ЭФФЕКТИВНОМУ ПРОИЗВОДСТВУ!

linteh.panor.ru

Научно-практический журнал «ЛИН-технологии: бережливое производство» по вопросам оптимизации производственного процесса, снижения издержек и себестоимости продукции.

Распространяется по подписке и на отраслевых мероприятиях.
ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ



80871



П7214



На правах рекламы

ОСНОВНЫЕ РУБРИКИ

- Лин-технологии в антикризисном менеджменте.
- Лин-школа.
- Ресурсосбережение.

УДК 005.511

ВНЕДРЕНИЕ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА СИСТЕМЫ КОМПЛАЕНС ДЛЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

В.В. Балакин,

президент Национальной ассоциации комплаенс

Для обеспечения соответствия закону и взятым на себя обязательствам предприятию необходима система менеджмента, которая обеспечит это соответствие. Комплаенс является неотъемлемой частью системы управления и обеспечивает соответствие регуляторной среде, нормам корпоративной культуры и этики бизнеса; выявляет риски несоответствия деятельности организаций и сотрудников нормам законодательства, установленным регулятивным правилам и стандартам; осуществляет меры по ликвидации рисков применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка или потери репутации в результате несоблюдения норм, касающихся бизнес-деятельности. В организации комплаенс применяется посредством внедрения системы управления комплаенс, которая является комплексом взаимосвязанных и взаимодействующих элементов организации для обеспечения ее соответствия требованиям регуляторной среды и достижения своих целей. В статье автор представил, как внедрить систему комплаенс на предприятии.

Ключевые слова: экономическое развитие, бизнес, система комплаенс, риски, стратегия.

IMPLEMENTATION OF AN INTEGRATED APPROACH OF THE COMPLIANCE SYSTEM FOR THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COMPANY

V.V. Balakin,

President of the National Compliance Association

To ensure compliance with the law and the obligations assumed, the company needs a management system that will ensure this compliance. Compliance is an integral part of the management system and ensures compliance with the regulatory environment, the norms of corporate culture and business ethics; identifies risks of non-compliance of organizations and employees with legal norms, established regulatory rules and standards; carries out measures to eliminate the risks of applying legal sanctions

or regulatory sanctions, significant financial loss or loss of reputation as a result of non-compliance with business regulations. In an organization, compliance is applied through the implementation of a compliance management system, which is a complex of interrelated and interacting elements of the organization to ensure its compliance with the requirements of the regulatory environment and achieve its goals. In the article, the author presented how to implement a compliance system in an enterprise.

Keywords: *economic development, business, compliance system, risks, strategy.*

ЧТО ТАКОЕ КОМПЛАЕНС?

Система комплаенс — это комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих элементов организации для обеспечения соответствия требованиям регуляторной среды и достижения своих целей. Она представляет собой универсальную признанную международную систему противодействия угрозам и управления рисками, которая обеспечивает соответствие деятельности компании требованиям государственных органов, саморегулируемых общественных и иных организаций, соответствие нормам права, правилам, рекомендациям и стандартам, регламентирующим деятельность компании, внутренним документам и локальным нормативным актам. При этом система комплаенс работает по отношению ко всем сотрудникам компании, а также обеспечивает комплексный подход по всем направлениям деятельности бизнеса, взаимодействуя как с внутренним контекстом, так и с внешним.

Ключевым принципом системы комплаенс является обеспечение заблаговременного подхода к защите от рисков и непрерывности их устранения. Она также формирует идеологию и стиль ведения бизнеса, составляя этический компонент в бизнес-подходе: экология, противодействие коррупции, социальная ответственность и пр.

Как правило, в организации выделяются четыре категории целей: стратегические, операционные, цели

в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства. У этих целей существует прямая взаимосвязь с компонентами процесса управления рисками организации, представляющими собой действия, необходимые для их достижения. Так, система комплаенс обеспечивает такую взаимосвязь, помогая организации достигать своих целей, делая это без нарушения законодательства и с минимальными потерями.

Внутри организации за развитие и продвижение данной системы отвечает подразделение комплаенс (также именуемое службой комплаенс). Оно представляет собой структурное подразделение компании, осуществляющее систему мер по контролю за соответствием деятельности всей организации, ее бизнес-процессов, операций и действий работников нормам законов и подзаконных актов, регулятивным правилам и принятым стандартам деловой этики.

Современная реальность предъявляет множество требований в совершенно различных сферах. Именно поэтому комплексная система комплаенс призвана обеспечить соответствие организации требованиям законодательства в тех сферах, которые касаются ее деятельности и о которых руководство компании при этом может не догадываться, что способно привести к негативным последствиям в виде штрафных санкций за нарушение различных законодательных норм.

Следует выделить следующие основные виды комплаенс:

1. *Антикоррупционный (брайб) комплаенс.* Для обеспечения противодействия коррупции применяются следующие инструменты:

- система анонимного информирования о случаях коррупции (горячая линия, с сайта или внутрикорпоративного портала);
- обучение сотрудников технических отделов компании, которые наиболее подвержены коррупционным рискам;
- ЛНА (антикоррупционная политика организации, Положение о конфликте интересов и др.);
- внедрение стандартов поведения работников организации (Кодекс этики);
- внутренний контроль и аудит;
- система мониторинга и оценки мер;
- сотрудничество с правоохранительными органами в сфере противодействия коррупции.

2. *Антимонопольный комплаенс.* Для соответствия антимонопольному законодательству внедряется следующее:

- локальные нормативные акты (антимонопольная политика, регламент закупочных процедур, регламент контроля ценообразования и др.);
- контроль за функционированием антимонопольного комплаенса в организации.

3. *Противодействие отмыванию доходов и финансированию терроризма.* В этой сфере крайне важно соответствовать требованиям:

- международного законодательства, регуляторов (ФАТФ и др.);
- российского законодательства, регуляторов (Росфинмониторинг, ЦБ РФ).

4. *Должная осмотрительность.* Применяется принцип «знай своего сотрудника», осуществляется мониторинг

состояния деятельности поставщиков, клиентов, посредников.

5. *Комплаенс организационной формы компании (ООО, АО).* Обеспечивается соответствие требованиям регуляторов, действующего законодательства (Центробанк, регистратор и т. д.), комплаенс процедур собраний и т. д.

6. *Налоговый комплаенс.* Для обеспечения соответствия требованиям налоговых органов и налогового законодательства следует осуществлять мониторинг за изменениями правил и норм и осуществлять своевременные действия. Для этого в организации необходимо наличие аудита и процедур самооценки.

7. *Комплаенс при работе с кредитными организациями.* Проверяется наличие у организации необходимых мер, процедур и подготовленной документации для работы с кредитными организациями, например в государственных закупках, осуществляется проверка рисков при работе с компаниями, имеющими регистрацию в офшорных зонах (деловые партнеры, зарегистрированные в юрисдикциях с низким уровнем законодательного и нормативного регулирования, имеющие льготное или нулевое налогообложение), производится оценка рисков кредитоспособности компании.

8. *Комплаенс охраны труда.* Соблюдение норм и правил ОТ, проведение СОУТ, обучение и оценка наличия специалистов по охране труда.

9. *Кадровый комплаенс.* Производится внедрение положений комплаенса в трудовой договор (антикоррупционной и т. д.), ЛНА, а также проводится проверка кандидатов — например, при приеме на работу на должность руководителя проводится проверка на отсутствие дисквалификации и др.

10. *Экологический комплаенс.* Обеспечивает соответствие требованиям

законодательства в сфере экологии, принципам ESG.

11. *Комплаенс технических стандартов и норм.* Для ряда сфер и направлений такие стандарты могут быть очень важны, обеспечивая безопасность и достижение необходимого результата.

12. *Комплаенс бизнес-процессов.* В качестве наиболее применимых и важных для контроля со стороны службы комплаенс выделяются бизнес-процессы закупки сырья и материалов, продажи готовой продукции и т. п.

13. *Финансовый комплаенс.* В данном направлении устанавливаются внутренние и внешние системы контроля бухгалтерского учета, а также осуществляется комплаенс в области учета и отчетности.

14. *Этический комплаенс.* Данное направление обеспечивает социально ответственное, добросовестное, правовое поведение сотрудников, а также поведение с клиентами, контрагентами, контрольно-надзорными органами.

15. *Форензик комплаенс.*

16. *360 комплаенс.* Данное направление подразумевает каскадирование ответственности для защиты структуры и управления бизнесом.

17. *Отраслевой комплаенс.* Обеспечение соответствия регулятивным нормам и требованиям отрасли (лицензии, оборудование, технические нормы и т. д.).

18. *Комплаенс в сфере раскрытия, сбора, хранения и распространения информации.* К данному направлению относятся персональные данные, конфиденциальная информация и др.

19. *Комплаенс в области правил обеспечения внутренней безопасности.* Призван предотвратить нарушения внутри организации посредством применения должной осмотрительности, форензика, антикоррупционных мер и процедур.

20. *Санкционный комплаенс.* В связи с наличием международных санкций и эмбарго важно управлять связанными с ними рисками, дабы не допускать дополнительных непредвиденных трат.

21. *Комплаенс в области требований контрольно-надзорных органов,* таких как санэпиднадзор, пожарная инспекция и пр.

22. *Внешний комплаенс.* Включает в себя процесс оценки функции комплаенс и эффективности управления рисками в организации (дью дилидженс).

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ВЫГОДА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОМПЛАЕНС НА ПРЕДПРИЯТИИ

С помощью комплексной системы комплаенс можно снизить катастрофические и критические риски на 96 % и перевести работу организации в зону допустимых рисков в кратчайшие сроки. Каждый сотрудник, руководитель и бенефициар компании с комплаенс действует с должной осмотрительностью в настоящем, защищая свое будущее и будущее бизнеса.

Помимо снижения рисков, система комплаенс позитивно влияет на финансовые показатели. Это тот случай, когда расходы на юридическое сопровождение бизнеса можно превратить в ощутимую экономию. Благодаря комплексной системе комплаенс компании могут увеличить маржинальность до 5 %. Соответствие нормам способствует повышению EBITDA на 1–2 %.

Например, внедрение комплаенс на предприятии малого бизнеса позволило защитить его от банкротства. В результате проверки Федеральной миграционной службы предприятие привлекли к административной ответственности на общую сумму более 2 млн руб., что могло привести к серьезным проблемам или прекращению бизнеса в целом. Заблаговременное вне-

дрение комплаенс-мер в части допуска сотрудников к работе и оформления отношений с мигрантами помогло доказать невиновность предприятия и должностных лиц.

ИЛЛЮЗИЯ БЕЗОПАСНОСТИ: НАПРАВЛЕНИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ РИСКОВ

Большинство собственников, бенефициаров и управленцев в коммерческих структурах, а также управленцев в государственных компаниях живут в иллюзии безопасности и недооценивают риски, которые возникают из-за ускоряющихся изменений бизнес-среды. Такое поведение мы наблюдаем в 80 % случаев из практики работы Национальной ассоциации комплаенс.

Недооценивать риски стало опасно. В настоящее время бизнес находится под пристальным вниманием контрольно-надзорных органов (КНО), правоохранительных органов (ПОО) и судебной системы. Владельцев и руководителей организаций все чаще привлекают не только к административной ответственности за нарушения Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП), но и к уголовной ответственности за экономические преступления.

Все больше компаний стремятся перейти к легальной схеме ведения бизнеса — «работать в белую». Владельцы и управленцы полагают, что если организация показывает все сделки, начисляет и оплачивает все налоги, соблюдает большинство других требований, то они абсолютно защищены от претензий и преследований КНО. В нашей практике мы сталкиваемся с ситуациями, когда около 70 % рисков для бизнеса не осознаны. В силу различных субъективных и/или объективных причин об этих рисках просто не знают.

Поводом для претензий, инициации проверки или начала следственных действий может стать любой факт. При этом владельцы и управленцы могут даже не придавать ему значения. Примерами скрытых случайных рисков, находящихся вне зоны вашего контроля, являются: разговор сотрудника с третьим лицом; сделка с недобросовестной компанией или наличие таковой в цепочке поставки; сведения о денежных транзакциях, поступившие из вашего банка в Росфинмониторинг.

Любые контакты с сотрудниками, показания, комментарии и результаты допросов по вышеупомянутым рискам служат поводом для начала полномасштабных следственных действий. Важно помнить, что любая проверка — это давление, и КНО исходят из «презумпции» виновности руководителя или бизнеса. К сожалению, стандартных средств и знаний, которыми обладают большинство сотрудников организации, недостаточно, чтобы предотвратить возможность развития негативного сценария. Большинство компаний действуют реактивным способом: решают проблемы по мере их поступления. В результате они теряют время и деньги, а иногда и бизнес.

Представим, что у КНО появились претензии к бизнесу, у которого нет соответствующего алиби. Первыми, кто может пострадать, являются владельцы бизнеса, руководители коммерческих и государственных предприятий, а также руководители подразделений. И потерять они могут не только финансы.

Чтобы не только удержать позиции в бизнесе, но и уверенно, стабильно развиваться, необходимо всегда быть готовым к появлению рисков. Из практики Национальной ассоциации комплаенс в бизнесе существует девять уязвимых зон. Эти зоны затрагивают

как внешний, так и внутренний мир компании и являются источниками критических и катастрофических рисков:

- производство/продукт;
- поставщики;
- клиенты;
- доброжелатели;
- компания/бизнес;
- контрольно-надзорные органы и конкуренты;
- финансовый мониторинг;
- владельцы и акционеры;
- филиалы и представительства.

Защитить бизнес от рисков возможно, только действуя в соответствии со всеми требованиями, нормами и правилами, которые устанавливают компаниям государство и контрольно-надзорные органы.

ПРОВЕРКА КОНТРАГЕНТОВ — ПЕРВЫЙ ШАГ ДЛЯ ИСКЛЮЧЕНИЯ РИСКОВ

Владельцам бизнеса и руководителям организаций важно всегда оставаться начеку, чтобы ограничить деятельность фирмы от рисков. Это касается как формирования долгосрочных и краткосрочных планов, так и заключения договоров и начала сотрудничества с новыми контрагентами.

Заключая договор с компанией, необходимо проводить комплекс самостоятельной проверки предполагаемого бизнес-партнера. Это целесообразно делать, поскольку он может оказаться, например, фиктивной компанией-однодневкой, созданной для уклонения от уплаты налогов.

Важно также помнить про регулярный аудит контрагентов, ведь все может поменяться и еще вчера добросовестный партнер сегодня может стать недобросовестным и принести массу проблем в бизнес.

Пренебрежение нормативными актами и стандартами приводит к вы-

соким потенциальным рискам для бизнеса. Поэтому важно контролировать их соблюдение и проводить комплаенс-контроль. Если игнорировать его внедрение, это принесет как финансовые, так и репутационные и имиджевые риски.

Прежде чем заключать сделку, необходимо провести всестороннюю оценку партнера. Стоит собрать про контрагента досье, которое должно включать проверку по следующим этапам:

- Свидетельство о регистрации юридического лица, а также документы, подтверждающие полномочия руководителя.
- Сайт Федеральной налоговой службы: там можно узнать, когда создана компания, состав руководства.
- Наличие неисполненных судебных решений, а также долгов можно отследить на сайте Федеральной службы судебных приставов.
- Сведения о процедуре проведения банкротства можно получить в картотеке арбитражных дел или в Едином федеральном реестре о банкротстве.

Помимо проверок в контрольно-надзорных органах, также необходимо оценить местоположение компании и сам офис, а также обратить внимание на психологию поведения вашего потенциального контрагента. Если он скрывает детали договора и спешит подписать документы, нужно насторожиться и проверить его тщательнее.

Еще одной мерой выявления недобросовестных партнеров является внедрение системы комплаенс. Крупные компании в России уже давно создали комплаенс-подразделения и выстроили экосистемы, в которые входят только добросовестные партнеры. Одним из критериев попадания в такое сообщество является выстроенная система комплаенс в компании.

ВНЕДРЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО КОМПЛАЕНС ДЛЯ СООТВЕТСТВИЯ ESG- ЦЕННОСТЯМ

ESG (Environmental, Social and Governance) — экологическое, социальное и корпоративное управление. Данный термин используется в качестве факторов оценки устойчивости и социального воздействия инвестиций в компанию или бизнес.

Среди наиболее значимых для инвесторов вопросов, которые связаны с ESG-асpekтами, выделяют:

- проблемы окружающей среды (environmental) — изменение климата, выбросы углерода, углеродный след, загрязнение воздуха и воды;
- социальные факторы и риски (social) — здоровье и безопасность, права человека, трудовые стандарты, вовлеченность сотрудников;
- проблемы корпоративного управления (governance) — цифровая трансформация бизнеса, вознаграждение руководителей, состав совета директоров, антикоррупционная политика.

Во всем мире все большее число инвесторов начинают обращать внимание не только на дивиденды и прибыль, но и на социальную и экологическую ответственность бизнеса. Для инвесторов, особенно западных, влияние компании на экологию и общество является важным фактором при принятии решений о вложении в нее.

В США планируется введение для эмитентов обязательных требований по раскрытию финансовой информации о климатических рисках и об уровне выбросов парниковых газов. Кроме того, следуя примеру европейских стран, также ожидается введение обязательного стандартизованного раскрытия ESG-информации.

В Великобритании органы исполнительной власти обязали крупный бизнес в течение пяти лет сообщать

о финансовых последствиях изменения климата. Британия стала первой страной, которая сделала раскрытие такой информации обязательным, так как инвесторы и правительство активно требуют от корпораций ограничить выбросы парниковых газов. Вплоть до 2025 года компаниям будет необходимо отчитываться на основании рекомендаций Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) (организация, созданная в 2015 году Советом по финансовой стабильности).

В России принципы ESG также получают свое развитие и применение, в том числе и в сфере инвестиций. Крупный российский бизнес все более заинтересованно относится к принципам ответственного инвестирования. Инвесторы начинают чаще обращать внимание на то, как компании компенсируют ущерб, который наносят природе своей деятельностью, как заботятся о своих сотрудниках и клиентах, как улучшают качество корпоративного управления и другую нефинансовую информацию. Практика показывает, что компании, системно занимающиеся этими вопросами, фундаментально устойчивее и стабильнее.

В ноябре 2021 года правительство утвердило Стратегию социально-экономического развития России с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года. В стратегии заложены два сценария — инерционный и целевой (интенсивный), за основу взят целевой. Сценарии отличаются наборами мер по декарбонизации российской экономики. В целевом сценарии в качестве ключевой задачи обозначено обеспечение конкурентоспособности и устойчивого экономического роста России в условиях глобального энергоперехода. С 2023 года в России планируется запустить систему обязательной углеродной отчетности для предприятий.

Во многих отношениях ESG-ценности соответствуют важнейшим задачам, которые стоят перед российской экономикой. К ним относятся потребность в более долгосрочном планировании при разработке экономической политики и инвестировании, а также необходимость уделять больше внимания экологическим стандартам и социальным вопросам. В финансовой сфере речь идет в первую очередь о создании более развитого (и менее спекулятивного) рынка, а также о повышении уровня образованности и поддержке формирующегося класса розничных инвесторов. Кроме того, развитие сферы ESG поможет увеличить прозрачность и повысить стандарты корпоративного управления.

Для успешной адаптации к изменениям законодательства и появлению новых экологических норм, требующих обязательного соблюдения, в компании необходимо применять систему экологического комплаенса. Экологический комплаенс сводится к обеспечению надлежащего соблюдения и применения природоохранного законодательства в отношении водных, нефтяных, газовых, энергетических ресурсов и других экологических сфер. При этом уделять должное внимание экологическому комплаенсу необходимо, потому что риски, связанные с природоохранным законодательством, являются крайне чувствительными для бизнеса. Комплаенс-менеджеры, работающие в данной области, проводят проверки соблюдения компанией природоохранного законодательства и принимают последующие корректирующие меры для обеспечения соответствия международным, национальным и местным нормативным актам. Подготовка соответствующих специалистов осуществляется как на базе университетов, так и внутри самих компаний.

ПОЗИЦИЯ ВЫСШЕГО МЕНЕДЖМЕНТА

Неотъемлемой частью продуктивной комплаенс-системы являются твердая позиция высшего менеджмента и четко обозначенная политика о неприятии коррупции и иных нарушений в организации. Правильно выстроенный «тон сверху», личный пример руководства позволяют обеспечить мотивацию сотрудников к соблюдению правил и являются основой для успешного внедрения системы комплаенс в организации.

Повысить осведомленность сотрудников о существующих правилах позволяют регулярные тренинги и постоянное консультирование. Ключевым элементом борьбы с коррупцией и иными нарушениями в организации являются конфиденциальные сообщения о нарушениях и внутренние расследования. Немаловажно проявлять должную осмотрительность при работе с клиентами и контрагентами. Здесь может помочь процедура проверки контрагентов (дью дилидженс), которую надо осуществлять на постоянной основе и в отношении каждого нового контрагента. Также необходимо постоянно совершенствоваться, проводя периодическое тестирование и оценку эффективности комплаенс-программы.

Один из инструментов коучинга кадров — «Стратегическая сессия». Он представляет собой коллективную работу, направленную на совместное создание наиболее важных для организации решений.

Стратегическая сессия разделена состоит из нескольких блоков:

1. *Вводная часть.* Формируется представление о комплаенсе, каким образом он защищает компанию, а также приводятся примеры комплаенс-случаев, сработавших рисков и их последствий.

2. «Инструменты комплаенс». Описываются инструменты комплаенс, каким образом они работают, разбираются острые и опасные детали в бизнес-процессах компании, даются реальные советы о том, как выявить и опознать риски, угрожающие руководству компании и всему бизнесу в целом. Кроме того, рассказывается о способах защиты от различных видов ответственности, сохранения и поддержания репутации и имиджа компании, а также собственников и руководителей. Все это подкрепляется реальными примерами комплаенс-случаев.

3. «Комплексная система комплаенс». Дается ответ на вопрос о необходимости комплексной системы комплаенс. Формируется представление о том, как противодействовать срабатыванию рисков, как следует проработать защиту от угроз внешних и внутренних, как следует выстроить многоуровневую защиту компании и руководства. Также демонстрируются примеры успешного внедрения комплаенс-системы.

Как правило, в стратегической сессии участвуют руководители компании и ключевые сотрудники. Для продуктивной и слаженной работы необходимо «тон сверху». Поэтому необходимо периодическое проведение таких тренингов, поскольку они объединяют команду, определяют риски и помогают принять взвешенные и стратегически верные решения по развитию компании и достижению поставленных целей.

ОТСУТСТВИЕ СИСТЕМЫ КОМПЛАЕНС НА ПРЕДПРИЯТИИ: ПОСЛЕДСТВИЯ

Совокупный подход и регулярный комплаенс-анализ деятельности смогут предостеречь компанию от нега-

тивных последствий возникших рисков, а также сформировать план деятельности организации в соответствии с российским законодательством и правовыми нормами. Отсутствие должного контроля может повлечь за собой риски:

- *Операционные* — несоблюдение работниками или органами управления внутренних нормативных политик и правил предприятия, повлекшее за собой убытки или технические ошибки. Операционные риски могут зависеть от деятельности сотрудников либо наступать при форс-мажорных обстоятельствах.

- *Правовые* — нарушения законодательства РФ, приводящие к разбирательствам с КНО. Катализатором для них могут стать не только человеческий фактор, но и объективные пробелы в правовой системе.

- *Репутационные* — потеря деловой репутации бизнеса из-за публикации негативной информации о нем, его персонах в СМИ или других источниках. Такие риски могут быть глобальными (например, тренд на правильное питание отрицательно скажется на работе фастфуда), корпоративными (влияющими на конкретную фирму) или локальными (сказывающимися на определенном сотруднике или группе лиц в организации).

Чтобы обеспечить превентивную защиту бизнеса и его персон от различных рисков, компании следует внедрить систему комплаенс-контроля. Это позволит избежать финансовых или репутационных убытков, возникающих в результате непреднамеренных или умышленных нарушений законодательства РФ, регламента внутренних документов и стандартов предприятия, этических деловых норм, касающихся ведения бизнес-деятельности.

МОДЕЛЬ ГИБКОГО МЫШЛЕНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ



Хомутский Д. Ю.,

канд. техн. наук, MBA, заведующий кафедрой управления инновациями МНИИПУ, вице-президент по инновациям НП «Внешторгклуб» (Москва)



Алиев И. Г.,

доктор делового администрирования (DBA), эксперт МНИИПУ, исполнительный директор ООО «Альянс» (Москва)

В условиях экономической нестабильности и турбулентности рынков компаниям необходимо быстро реагировать на происходящие перемены. Модель гибкого мышления позволяет адаптировать корпоративную инновационную систему к меняющимся инновационным целям и может стать стратегическим активом и источником конкурентного преимущества. В статье рассматривается модель гибкого мышления для преобразования корпоративной системы управления инновациями, состоящая из четырех этапов.

Ключевые слова: модель гибкого мышления, инновации, разработка новых продуктов, методология Agile.

Большие компании часто испытывают трудности с выводом на рынок новых прорывных идей, поскольку их организационная структура и бизнес-процессы отлажены для работы с существующими клиентами в рамках сложившейся продуктовой линейки. Несмотря на то что все ключевые управленцы компании, как правило, на словах выступают за инновации, ситуация быстро меняется, когда от них требуется принимать решения, кото-

рые не совпадают с утвержденными корпоративными приоритетами и устоявшимися корпоративными практиками работы.

Гибкое мышление как методология сформировалось на основе практического опыта внедрения инноваций в ведущих мировых компаниях. Проще говоря, это формализованный метод практического решения ключевых проблем, с которыми сталкиваются организации при внедрении инноваций.

Метод основан на убеждении, что перспективная, но нереализованная идея — это бесполезная инициатива и любая корпоративная система управления инновациями должна работать на реализацию перспективной идеи с самых первых этапов инновационного процесса. Многие исследователи подчеркивали важность и необходимость гибкого мышления в ситуации, когда быстрый вывод на рынок нового решения является источником конкурентного преимущества или когда компаниям приходится сталкиваться с резкими переменами экономической ситуации на рынке [5, 6, 7].

Модель гибкого мышления позволяет адаптировать корпоративную инновационную систему к меняющимся инновационным целям и может стать стратегическим активом и источником конкурентного преимущества компании.

Гибкое мышление само по себе — это способ мышления или предположения одного человека или группы людей. Гибкое мышление может позволить персонально руководителю или группе управленцев компании принимать или отрицать определенные модели поведения, альтернативные варианты выбора стратегических направлений, различные управленческие инструменты или инновационные инициативы. Для успешного внедрения инновационного решения наличие гибкого мышления гораздо важнее, чем наличие какой-либо гибкой организационной структуры, системы, процесса, платформы или методологии [3]. Наличие гибкого мышления в компании подразумевает следующее:

- компания уделяет больше внимания созданию ценности для кли-

ента, а не прибыли или финансовым результатам, что находит отражение в корпоративных целях, установках и ценностях;

- менеджеры компании действуют не как простые контролеры по отношению к своим подчиненным, но как управленцы, способные сосредоточиться на талантах и способностях своих сотрудников;

- вместо бюрократии для координации работы используются структурированные, постоянно улучшающиеся и ориентированные на клиента методы;

- продукты, услуги и методы работы постоянно совершенствуются;

- в практике работы приняты открытые диалоги вместо иерархической и авторитарной модели общения;

- происходит расширение возможностей командной работы.

Несмотря на важность наличия гибкого мышления, изменить традиционное мышление довольно сложно. Согласно опросу о препятствиях для внедрения модели Agile, неспособность изменить свою организационную культуру в 52 % случаев была препятствием номер один, за которым следовало общее сопротивление изменениям (41 %) [4].

Большая часть концепции гибкого мышления включает в себя понимание того факта, что каждая компания уникальна и способна использовать свои уникальные сильные стороны за счет гибкого перераспределения ресурсов. Для этого компания должна придерживаться трех принципов:

- межфункциональное взаимодействие и сотрудничество подразделений;

- согласованность;

- ответственность.

Подход к процессу гибкого мышления может состоять из трех этапов: (1) *анализ корпоративных компетенций для формирования уникальных инно-*

Корпоративная культура

вационных предложений, (2) проектирование гибкой системы управления инновациями, (3) внедрение системы управления инновациями с учетом корпоративной организационной структуры (рис. 1). В рамках этих этапов уточняется понятие «инновация» для компании, определяются инновационные возможности и проектируется система управления инновационным циклом — от генерации идеи до вывода инновационного решения на рынок. Метод гибкого мышления рассматривает инновационные возможности в контексте бизнес-потребностей приоритетных рынков, утвержденной корпоративной стратегии и существующих организационных процессов.

Достижение устойчивого роста является приоритетом номер один для многих, если не для большинства,

руководителей компаний. Стремление к устойчивому росту стимулирует непрерывные инновационные усилия

Гибкое мышление как методология сформировалось на основе практического опыта внедрения инноваций в ведущих мировых компаниях. Проще говоря, это формализованный метод практического решения ключевых проблем, с которыми сталкиваются организации при внедрении инноваций.

внутри организаций. Компании работают над расширением внедрения инноваций с помощью стратегических экспериментов (проекты по разработке

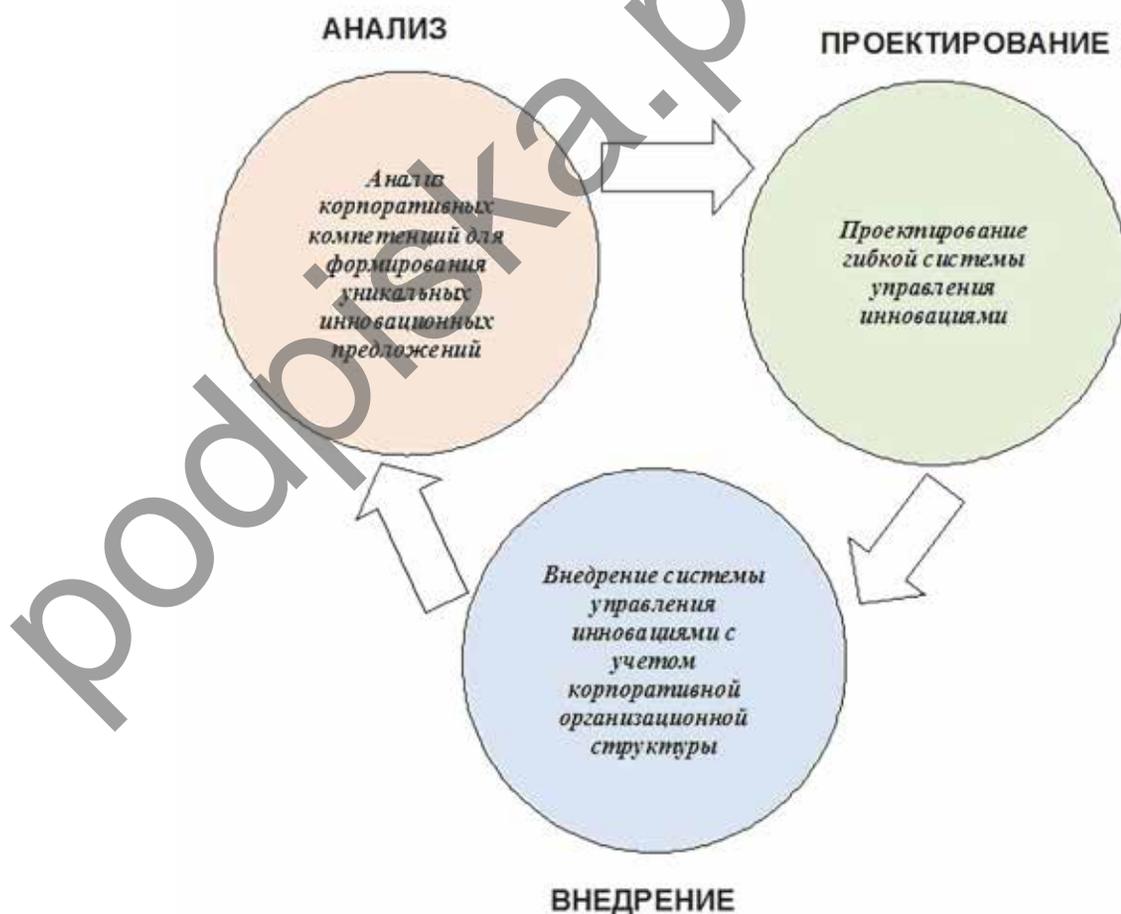


Рис. 1. Модель процесса гибкого мышления

новых бизнес-моделей) и «внутренне-го» предпринимательства (корпоративные венчурные фонды), однако исследования показывают, что эти усилия редко бывают успешными, при этом частота неудач в проектах «внутреннего» предпринимательства составляет от 70 до 90 % [1]. Это демонстрирует масштаб проблемы, связанной с внедрением инноваций в сегодняшних сложных и быстро меняющихся экономических условиях. Тем не менее важность экспансии на новые и быстро развивающиеся рынки нельзя недооценивать — запуск продукта в новом «пространстве» фактически приносит в среднем в 10 раз больше прибыли, чем эволюционные продукты [2].

Статистические данные, как тревожные, так и мотивирующие, свидетельствуют о том, что способность адаптировать корпоративную инновационную систему к меняющимся инновационным целям может быть стратегическим активом и источником конкурентного преимущества. Стратегия гибкости стала восприниматься многими передовыми компаниями как ключ к повышению производительности в промышленном производстве [8].

Концепция гибкого мышления базируется на понимании того, что большинство инноваций терпят неудачу не из-за технологических трудностей или отсутствия признания рынком, а потому, что компании не обладают необходимыми организационными возможностями для реализации инновационных идей [9]. Модель гибкого мышления выявляет несоответствия между существующей корпоративной системой управления инновациями и корпоративными целями компании и подстраивает организационную структуру под реализацию корпоративных целей инновационного развития.

Гибкое мышление помогает компаниям обеспечивать устойчивый рост,

предотвращая совершение *трех распространенных ошибок*.

1. Стремясь к новым возможностям роста, компании слишком часто недооценивают масштабы предстоящего отклонения от их существующей бизнес-модели. В результате руководство чрезмерно полагается на свои устоявшиеся инновационные процессы. Это приводит к тому, что новые инициативы застопориваются и не приносят результатов, потому что существующие процессы не подходят для проектов, являющихся продолжением новых инициатив.

2. На рынке постоянно появляется множество инновационных тенденций, которые компании стремятся внедрить в надежде на достижение быстрых результатов. Как правило, такие усилия терпят неудачу, поскольку внесенные изменения влияют на другие корпоративные процессы и приоритеты, нарушая устоявшуюся работу в существующей системе управления инновациями.

3. Нередко, стремясь исследовать непрофильные возможности роста, компании создают рабочие группы для стратегических экспериментов, чтобы проверить перспективность первоначальных идей. Как отмечают исследователи, эти рабочие группы зачастую трудятся изолированно от материнской компании и без четких показателей эффективности [10]. В итоге реализация новых идей становится запоздалой и малоэффективной.

Модель гибкого мышления интегрирует критически важные инновационные навыки с существующей организационной структурой, что позволяет эффективно использовать внутренние ресурсы и преодолеть барьеры реструктуризации в компаниях, где есть децентрализованная (распределенная) разработка новых продуктов (например, ИТ-компании, в которых команды разработчиков располагаются на уда-

Корпоративная культура

ленных территориях). Пересмотр инновационной системы компании осуществляется в четыре основных этапа (рис. 2).

Анализ. На этом этапе происходит согласованное понимание целей инновационного развития и определение необходимых корпоративных компетенций для достижения этих целей.

Проектирование. На данном этапе разрабатываются ключевые элементы корпоративной системы управления инновациями (процессы, методики), ко-

торые необходимы для приведения инновационной системы в соответствие с конкретными целями (например, коммерциализация новых технологических платформ, внедрение новых бизнес-моделей, обеспечение роста за счет модели открытых инноваций и т. д.).

Внедрение. На заключительном этапе происходит создание рабочей системы управления инновациями с четко определенными доменами: *ресурсы, процессы, управление, ключевые показатели эффективности*



Рис. 2. Модель гибкого мышления для преобразования корпоративной системы управления инновациями

(КПЭ). В результате компания получает системный инструмент по наилучшему использованию ресурсов организации для устойчивой реализации новых инновационных инициатив.

Запуск. Запуск обновленной корпоративной системы позволяет использовать ресурсы предприятия для вывода инноваций на рынок путем систематического выявления новых возможностей роста с расстановкой соответствующих приоритетов. Обновленная корпоративная система управления инновациями будет иметь следующие преимущества:

Большая часть концепции гибкого мышления включает в себя понимание того факта, что каждая компания уникальна и способна использовать свои уникальные сильные стороны за счет гибкого перераспределения ресурсов.

- новое уточненное определение понятия «инновации» и четкая инновационная стратегия, согласованная с корпоративными устремлениями и потребностями приоритетных рынков;

- гибкая организационная структура для поддержки межфункционального согласования при выводе на рынок новых инновационных инициатив;

- участие всей организации в достижении инновационных целей;

- повышение эффективности использования ресурсов для реализации основных инновационных направлений (экономленные ресурсы можно использовать для реализации новых инновационных инициатив).

В компании «Северсталь» в 2016 г. возникла очевидная необходимость перестроить процессы разработки новых видов продукции. Одной из главных

проблем были медленные процессы разработки — не только по сравнению с зарубежными компаниями, но даже с российскими конкурентами. Наиболее проблемным был показатель ТТМ (*time to market* — время от начала разработки идеи до конечного запуска решения и его выхода на рынок). Новые продукты выводились на рынок очень долго: в среднем 2–2,5 года, и иногда к моменту своего появления часть из них оказывались ненужными.

Еще одна особенность — это критичность ошибок: в металлургии они обходятся очень дорого, так как минимальная партия нового товара составляет около 350 т. Чтобы ускорить процессы разработки, менеджмент компании стал присматриваться к альтернативным подходам, и один из них — Scrum привлек наибольшее внимание. Однако требовалось его

Большинство инноваций терпят неудачу не из-за технологических трудностей или отсутствия признания рынком, а потому, что компании не обладают необходимыми организационными возможностями для реализации инновационных идей.

серьезно адаптировать к производственным реалиям компании. В «Северстали» было запущено два пилотных проекта по разработке продукта в новом формате. Взяв за основу методологию Scrum, собрали две небольшие кросс-функциональные команды по четыре-пять человек в каждой, в работе которых использовались все типичные атрибуты: спринты, стендапы, обзоры, скрам-мастера. В компании отметили, что работа пошла лучше, хотя сотрудники были задействованы в проектах всего на 20–30 %. Но даже эти первые

эксперименты дали заметный эффект, и разработка ускорилась в 2–3 раза. Как следствие, 2017 г. ознаменовался резким ростом таких проектов: было создано около 25 команд. В процессе адаптации в 2018 г. было решено переконфигурировать работу команд, организовав их в виде потоков создания ценности.

Руководству «Северстали» удалось таким образом реконструировать организационную модель, что вновь созданные команды вписались в существующие обязательные регламенты, и к 2018 г. показатель времени создания новых продуктов сократился вдвое — до 1–1,5 года, а их число достигло 70.

При создании инноваций производственной компании необходимо вписаться в регламенты, которые никто не собирается отменять. «Северсталь» — огромный и довольно опасный производственный объект, во главу угла здесь поставлена безопасность: действуют нормативы, правила и жесткий контроль. Руководству «Северстали» удалось таким образом реконструировать организационную модель, что вновь созданные команды вписались в существующие обязательные регламенты, и к 2018 г. показатель

времени создания новых продуктов сократился вдвое — до 1–1,5 года, а их число достигло 70.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. **P. D. Ciampa and B. Nagel**, «Agile paradigm: the next generation collaborative MDO for the development of aeronautical systems» in *Progress in Aerospace Sciences*, vol. 119, Elsevier, pp. 1–20, 2020.

2. **M. Janssen and H. van der Voort**, «Agile and adaptive government in crisis response: lessons from the COVID-19 pandemic», in *International Journal of Information Management*, Elsevier, 2020.

3. **B. E. Baran and H. M. Woznyj**, «Managing VUCA: the human dynamics of agility» in *Organizational Dynamics*, Elsevier, 2019.

4. **S. Denning**, «How to make the whole organization «agile»», in *Strategy & Leadership*, Emerald, vol. 44, pp. 10–17, 2016.

5. Versionone, «8th annual survey on state of agile», 2014.

6. **Beth Alitringer**, «A New Model for Innovation in Big Companies», Digital Article, HBR, 2013.

7. **Kim, W. C., & Mauborgne, R.** «Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant». Boston, MA: Harvard Business School, 2005.

8. **Y. Doz**, "Fostering strategic agility: how individual executives and human resource practices contribute", in *Human Resource Management Review*, pp. 1–14, 2020.

9. **J. Miler and P. Gaida**, "On the agile mindset of an effective team — an industrial opinion survey", in *Proceeding of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, pp. 841–849, 2019.

10. **Nicholls-Nixon, Charlene L. & Cooper, Arnold C. & Woo, Carolyn Y.**, "Strategic experimentation: Understanding change and performance in new ventures", *Journal of Business Venturing*, Elsevier, vol. 15 (5-6), pages 493–521, 2000.

Для оформления подписки через редакцию
пришлите заявку в произвольной форме
по адресу электронной почты podpiska@panor.ru
или позвоните по тел. 8 (495) 274-22-22 (многоканальный).